

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES***  
***CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR – MARINHA***  
**2010/2011**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**DIRECTIVA SECTORIAL DA CULTURA NA MARINHA –  
UMA NECESSIDADE?**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA.

**MANUEL CÉSAR TIBÉRIO MAGARREIRO**  
**CAPITÃO-TENENTEg SEE**



# **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

## **Directiva Sectorial da Cultura na Marinha – uma necessidade?**

**Manuel César Tibério Magarreiro**

Trabalho de investigação individual / CPOS - Marinha

IESM, Lisboa, 2011



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**DIRECTIVA SECTORIAL DA CULTURA NA MARINHA –  
UMA NECESSIDADE?**

**Manuel César Tibério Magarreiro**

Trabalho de investigação individual / CPOS - Marinha

Orientador: Capitão-Tenente José João Sequeira Ramos Rodrigues Pedra

IESM, Lisboa, 2011

## **Agradecimentos**

À minha esposa e filho, pelo apoio sempre manifestado em todos os momentos da minha vida pessoal e profissional. Também pelo carinho, apoio incondicional e paciência para a minha indisponibilidade em dias úteis, fins-de-semana e feriados perdidos, ou talvez ganhos.

Ao Capitão-Tenente Rodrigues Pedra, orientador deste Trabalho de Investigação, o meu sincero agradecimento pela sua orientação, sugestões, auxílio generoso e disponibilidade patenteada no decorrer das etapas deste trabalho.

Ao Capitão-de-fragata Sardinha Monteiro, ao Capitão-de-fragata Costa Canas, ao Capitão-de-fragata Zeferino Henriques e a quem na Marinha contribuiu com informação e orientação. A todos os camaradas do CPOS Marinha e CPOS Conjunto que, de algum modo, ajudaram ao produto final deste Trabalho.

Obrigado.

## Índice

|   |      |
|---|------|
| Agradecimentos .....  | II   |
| Índice .....  | III  |
| Resumo .....  | V    |
| Abstract.....   | VI   |
| Palavras-Chave .....  | VII  |
| Lista de abreviaturas e acrónimos .....                               | VIII |
| Introdução .....  | 1    |
| a. Justificação do estudo.....  | 1    |
| b. Objectivo do estudo e sua delimitação .....                        | 1    |
| c. Metodologia.....   | 2    |
| d. Estrutura do documento.....  | 3    |
| 1. Contexto institucional .....                                       | 4    |
| a. A Estratégia Naval.....  | 4    |
| b. LOMAR e o novo Sector Cultura.....                                 | 9    |
| 2. Conceito de cultura.....   | 12   |
| a. Concepção de Cultura.....  | 12   |
| b. Cultura organizacional.....  | 14   |
| c. Elementos de natureza cultural.....                                | 16   |
| a. Cultura na Marinha. O que é?.....                                  | 17   |
| i. Referências para o interior da instituição.....                    | 19   |
| ii. Referências para o Exterior da Instituição .....                  | 20   |
| 3. Necessidade de uma Directiva Cultural para o Sector Cultura? ..... | 22   |
| 4. Mais-valias e desvantagens da Directiva?.....                      | 25   |
| 5. Subsídios para uma Directiva Sectorial para a Cultura.....         | 27   |
| Conclusões.....   | 30   |

|   |     |
|---|-----|
| Bibliografia.....                                     | 32  |
| a. Monografias, Recensões e Artigos .....             | 32  |
| b. Publicações em série.....                          | 33  |
| c. Artigos de publicações em série electrónicas ..... | 34  |
| d. Apresentações.....                                 | 34  |
| e. Legislação e documentos oficiais .....             | 34  |
| f. Entrevistas realizadas .....                       | 34  |
| g. Sítios da Internet.....                            | 34  |
| Apêndice I – Glossário de Termos .....                | A-1 |
| Apêndice II – Matriz conceptual do TII .....          | A-2 |

## **Índice de Figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Planeamento na Marinha .....                           | 5  |
| Figura 2 - Modelo de gestão estratégica da Marinha .....          | 6  |
| Figura 3 - Política naval e doutrina naval .....                  | 7  |
| Figura 4 - Estrutura orgânica da Marinha .....                    | 11 |
| Figura 5 - Mapa da Estratégia da Marinha .....                    | 18 |
| Figura 6 - Visão matricial da estrutura orgânica da Marinha ..... | 23 |
| Figura 7 - Funções estratégicas e tarefas da Marinha .....        | 24 |

## **Índice de Tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Produto institucional do Sector Cultura ..... | 21 |
|--|----|

## **Resumo**

Neste trabalho, o tema “Directiva Sectorial da Cultura na Marinha – uma necessidade?” foi abordado no sentido de, em primeiro lugar, se clarificar o contexto institucional contido na questão, para depois se procurar entender o que é e qual o papel da cultura na instituição. Procurou-se para tal uma possível caracterização de Cultura e dos elementos de natureza cultural e a sua inserção na organização Marinha. Dada a dificuldade de operacionalizar convenientemente os referenciais que balizam o conceito cultura, esta deve ser entendida como algo dinâmico, mecanismo adaptativo e cumulativo, que passa por mudanças. Certo é que na Marinha ela deve estar associada à preservação e divulgação da identidade marítima portuguesa, património e da herança cultural dos Portugueses, aos valores, às crenças, também se reflectindo e sendo alterada pelas acções quotidianas dos elementos da organização.

De seguida pretende-se saber da necessidade desta Directiva Sectorial e das mais-valias e/ou desvantagens que o documento pode encerrar. Pretende-se avançar com o contributo possível para se perceber da efectiva necessidade de edificação e implementação deste documento de natureza estratégica ao nível sectorial da cultura, através da identificação de mais-valias associadas quer ao nível da gestão, da eficácia e alinhamento com a organização, quer ao nível da divulgação cultural, interna e externamente. Nesse sentido foram identificados propósitos e linhas de acção tendo em vista a eficácia institucional e até a perspectiva da cultura ser entendida como factor de aproximação e de coesão entre a Marinha e a sociedade civil.

Termina-se com a formulação de um conjunto de subsídios para uma Directiva Sectorial para o Sector Cultura.

## **Abstract**

In this work, the theme "Culture Sector Directive in the Navy - a necessity?" was firstly approached by clarifying the institutional framework contained in the issue, and then seeking to understand it with the role of culture in the institution. Was sought for such characterization and within the elements of a cultural organization its inclusion in the Navy. Given the difficulty of properly operationalize the benchmarks that drive the culture concept, it must be understood as a dynamic and adaptive mechanism also aggregating undergoing changes. It is certain that the Navy Culture must be associated with preservation and dissemination of the Portuguese maritime identity, heritage and cultural tradition of the Portuguese, values, beliefs, reflecting the changes of daily activities of the elements of the organization.

Next step is to find out the need of this Directive, the sectorial capital gains and / or disadvantages that this document can contain. It is intended to advance the possible contribution of understanding the actual need for building and implementing the strategic nature of this study at the sectorial level of culture, through the identification of gains associated in regard to management, effectiveness and alignment with the organization both internally and externally in terms of cultural dissemination. Because of this were identified purposes and lines of action to institutional effectiveness and the prospect of culture to be understood as a factor of an approach and cohesion between the Navy and civil society.

Ends with a formulation of a set of subsidies for a Directive Culture Sector.



**Palavras-Chave**

Comunicação estratégica

Cultura

Directiva de Política Naval

Directiva Sectorial

Liderança estratégica

Marinha

Sector Cultura

## **Lista de abreviaturas e acrónimos**

AM – Academia de Marinha

AVG – Aquário Vasco da Gama

BA – Banda da Armada

BCM – Biblioteca Central de Marinha

BSC – *Balanced Score Cards*

CCM – Comissão Cultural de Marinha

CEN – Conceito Estratégico Naval

CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada

CEMA-AMN – Chefe do Estado-Maior da Armada – Autoridade Marítima Nacional

CN – Comando Naval

DCCM – Director da Comissão Cultural de Marinha

DGAM – Direcção-Geral da Autoridade Marítima

DPN – Directiva de Política Naval

DS – Directiva Sectorial

EMA – Estado Maior da Armada

EN – Escola Naval

IH – Instituto Hidrográfico

LDN – Lei de Defesa Nacional

LOMAR – Lei Orgânica da Marinha

MM – Museu da Marinha

NEP – Norma de execução Permanente

NRP – Navio da Republica Portuguesa

OCAD – Órgãos Centrais de Administração e Direcção

ONC – Órgão de Natureza Cultural

PCG – Planetário Calouste Gulbenkian

RA – Revista da Armada

UAM – Unidade Auxiliar da Marinha

XPP - *Execution Premium Process*

## **Introdução**

### **a. Justificação do estudo**

Através da Directiva de Política Naval (DPN) n.º01/2011 de 11 de Fevereiro, é emanada a necessidade de elaboração de Directivas Sectoriais (DS) pelas Superintendências, pelo Comando Naval (CN), pela Comissão Cultural de Marinha (CCM), pelo Instituto Hidrográfico (IH) e pela Direcção-Geral da Autoridade Marítima (DGAM). Estas devem ser desenvolvidas de acordo com um padrão comum, harmonizadas entre si, alinhadas com os objectivos definidos na DPN.

O Decreto-Lei n.º 233/2009, de 15 de Setembro - Lei Orgânica da Marinha (LOMAR), estabeleceu um novo enquadramento da CCM. Uma reorganização que permite consolidar o Sector Cultura numa nova estrutura, mais abrangente e racional, estabelecendo-se assim, com base numa acção coordenada e sinérgica, uma unidade de direcção dos Órgãos de Natureza Cultural (ONC) na figura da CCM.

Sabendo-se também que, decorrente do mesmo Decreto-Lei, no artigo 2.º, n.º 5, a Cultura faz também parte integrante da missão da Marinha, surge então a questão acerca da necessidade efectiva de uma Directiva Sectorial da Cultura na Marinha. Ganha toda a pertinência a discussão e reflexão sobre a matéria, sobretudo quando se entender a Cultura como factor de aproximação e de coesão entre a Marinha e a sociedade civil, ou até a importância da divulgação cultural da instituição, internamente e no exterior, a par da necessidade de gestão eficaz de recursos e da necessidade de se assegurar a convergência de órgãos e sistemas funcionais de âmbito fundamentalmente administrativo, por forma a assegurar a eficácia no cumprimento da missão da Marinha.

### **b. Objectivo do estudo e sua delimitação**

O presente estudo centra-se primeiramente na abordagem ao contexto institucional, à caracterização do Sector Cultura no âmbito da LOMAR, à busca da definição do conceito de cultura, para depois se debruçar sobre a eventual necessidade de uma Directiva Sectorial da Cultura na Marinha. Por último elencam-se as mais-valias e/ou desvantagens de tal documento, contribuindo-se depois com um conjunto de subsídios para um eventual modelo de Directiva Sectorial para a Cultura.

Defina-se que a busca da caracterização de cultura, cultura organizacional e dos elementos de natureza cultural a desenvolver neste trabalho restringe-se à que se enquadre no objectivo de estudo, tendo em conta a sua inserção na organização Marinha. Entenda-se que a procura de um conceito de cultura não é uma ideia recente, ou que exista sequer um

consenso generalizado acerca do que significa cultura, a título de exemplo Clifford Geertz, propõe que a cultura não deve ser vista como um padrão concreto de comportamento – costumes, usos e tradições, mas como um conjunto de mecanismos de controlo – planos, receitas, regras e instruções. Basicamente define cultura como um conjunto de significados em termos dos quais os seres humanos interpretam a sua experiência ou reorientam a sua acção (Geertz, 1989: 39). Já na perspectiva de Edgar Shein e no campo da cultural organizacional, esta poderá ser definida como: “o padrão de pressupostos básicos, que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.” (Shein, 1992: 12).

### **c. Metodologia**

O trabalho foi desenvolvido de acordo com a Metodologia Padrão de Abordagem Científica, constante na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 218 e respectivos anexos. A investigação foi fundamentada no procedimento metodológico de Raymond Quivy (Quivy, 2008), tendo sido seguidas as sete etapas deste método. A questão central (QC), com o pressuposto de ter o papel de fio condutor da investigação, foi formulada na primeira etapa:

QC - Directiva Sectorial da Cultura na Marinha – uma necessidade?

Esta questão central foi decomposta nas seguintes questões derivadas (QD)

QD1: Qual o papel da cultura na instituição?

QD2: Que mais-valias advêm da implementação de uma Directiva Sectorial da Cultura na Marinha?

Para o tratamento da questão central e das questões derivadas, foram levantadas as seguintes hipóteses (H), que devem ser testadas e validadas:

H1: A cultura é um importante factor de aproximação e de coesão entre a Marinha e a sociedade civil, nesse âmbito, reveste-se de particular importância a divulgação cultural da instituição, internamente e no exterior.

H2: Desde logo a implementação de tal Directiva contribui para uma melhor gestão e utilização de recursos, financeiros e materiais, melhor definição de objectivos, maior

coordenação das unidades ligadas ao Sector Cultura e objectividade do produto cultura na e da Marinha.

Recorre-se também, como base de investigação, à revisão da literatura sobre este tema. Como instrumentos metodológicos utilizados salientam-se: monografias, recensões, publicações em série, artigos científicos, legislação e documentos oficiais, sítios na Internet, apresentações, entrevistas, recolha de informação no terreno.

#### **d. Estrutura do documento**

O documento está estruturado nos seguintes capítulos; contexto institucional; conceito de cultura; necessidade de uma Directiva Sectorial; mais-valias e desvantagens da directiva; subsídios para uma Directiva Sectorial para a Cultura; conclusões.



estruturantes que se foram desenvolvendo para responder a necessidades efectivas. No entanto, graças à descontinuidade patenteada entre essas iniciativas, já no ano de 2004 procurou-se sistematizar a elaboração da estratégia naval, ao se juntar a tomada de direcção e o planeamento estratégico num único processo (Ribeiro, et al, 2010: 8).

Neste seguimento adoptou-se um modelo teórico de elaboração estratégica, com vista à consecução desses objectivos, baseado no modelo desenvolvido por Hunger e Wheelen. Em 2009, este processo de elaboração da estratégia naval cimenta-se com o uso da metodologia *Balanced ScoreCards* (BSC), introduzida por Kaplan e Norton no ano de 1996, sendo descrita por (Russo, 2009). Esta é uma ferramenta útil para o estabelecimento de objectivos, para implementação da estratégia e para a avaliação dos resultados (figura 2).

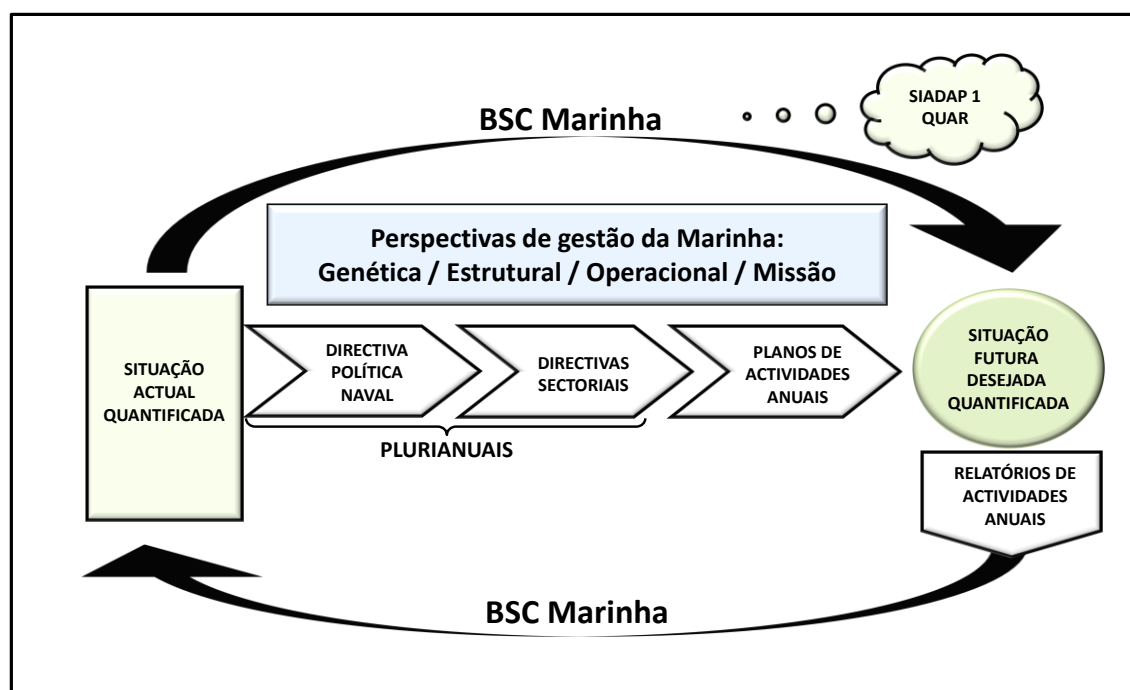


Figura 1 - Planeamento na Marinha (Ribeiro, et al, 2010: 32)

Para criar o ciclo de gestão estratégica da Marinha (figura 3), optou-se assim pela interligação do modelo da elaboração da estratégia naval com o modelo de gestão da estratégia *Execution Premium Process* (XPP) (Kaplan e Norton, 19962) da metodologia *Balanced Scorecard*. Esta acção veio ajudar à clarificação da estratégia naval, na medida em que mitigou a falha existente entre a formulação e a operacionalização e controlo. Proporcionou também de uma forma mais clara a sua tradução em aspectos mensuráveis, melhorando o controlo, bem como promovendo a possibilidade de facilitar a comunicação

estratégica dentro e fora da Marinha. Contribuiu igualmente para o alinhamento vertical com as iniciativas definidas pela DPN e horizontal entre as diversas DS. Com a aplicação do BSC na Marinha pretende-se tirar partido de todas as fases do processo de elaboração estratégica, na formulação, na operacionalização e no controlo (Henriques, 2010).



**Figura 2 - Modelo de gestão estratégica da Marinha (Henriques, 2010)**

Na doutrina estratégica militar são estabelecidos os princípios, as orientações e as medidas de actuação das Forças Armadas. Concorre para o desenvolvimento da política de nível particular (política naval) e determina a doutrina naval (figura 4) em que são estabelecidos os princípios, as orientações e as medidas de actuação da Marinha. Por último a doutrina estratégica da Marinha estimula o desenvolvimento dos objectivos sectoriais estabelecendo a doutrina estratégica dos vários Sectores, onde são determinados os princípios, as orientações e as medidas de actuação de cada um destes Sectores (PAA 32, 2005: 8).



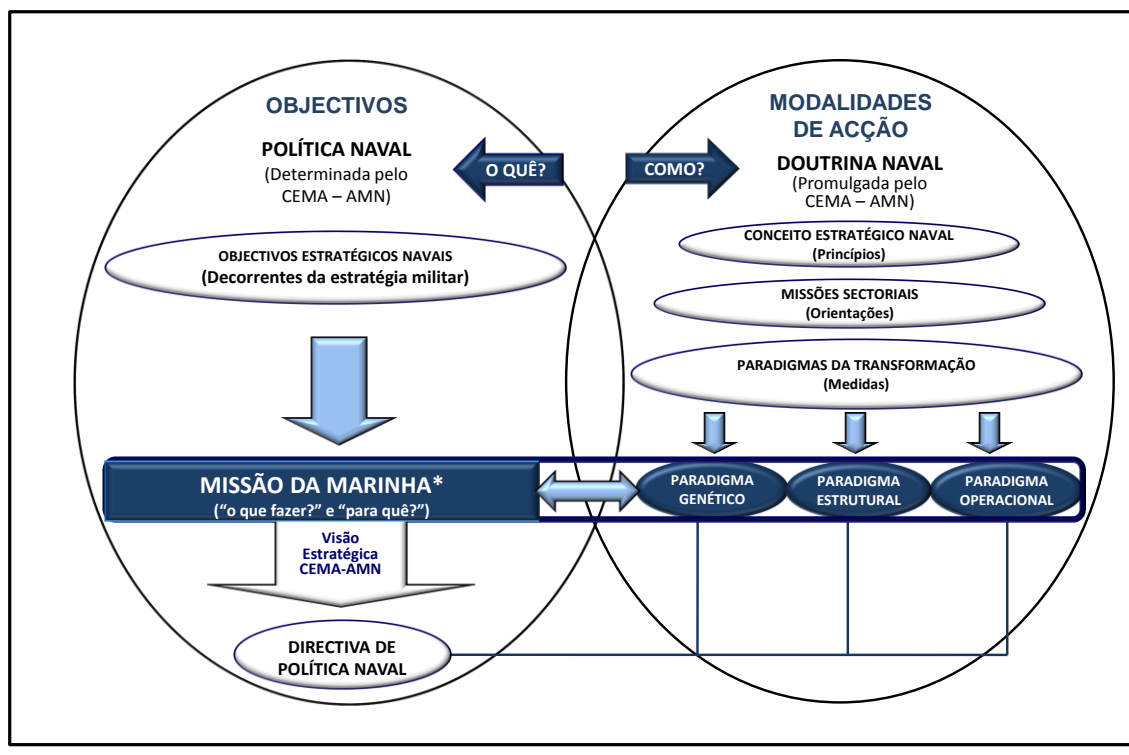


Figura 3 - Política naval e doutrina naval (Ribeiro, et al, 2010: 22)

Consequência da análise da missão da Marinha, a Política Naval é fixada ao nível geral militar, reflectindo a visão estratégica do Chefe do Estado Maior da Armada – Autoridade Marítima Nacional (CEMA-AMN) sobre o que é necessário (objectivos genéticos, estruturais e operacionais a alcançar com prioridade) e possível fazer com prioridade no seu mandato, nos diferentes sectores de acção e com os recursos disponíveis e previsíveis, no sentido de concretizar os objectivos estratégicos navais (Ribeiro, et al, 2010: 22).

A Política Naval qualifica-se por maior durabilidade, servindo como referencial para a adaptação, permanente e contínua, da Marinha às imposições ditadas pelo contexto estratégico. É bastante útil já que também serve de referencial de futuro para a Marinha e como ferramenta de comunicação estratégica, quer no plano interno, como no plano externo. Analisemos os dois níveis basilares da Política Naval. Um nível superior, orientado para o planeamento das actividades da Marinha como um todo, em que esta é concebida pelo Estado Maior da Armada (EMA), e determinada pelo CEMA-AMN. Toma forma pública na DPN, parte integrante da documentação estruturante da estratégia naval portuguesa. Destina-se a servir de motor à transformação da Marinha, orientando em termos doutrinários a permanente adaptação das suas capacidades genéticas, estruturais e operacionais aos requisitos do cumprimento da missão. Também existe o nível sectorial da

política naval, vocacionado para o planeamento das actividades dos organismos que integram os Sectores da Marinha. Atente-se que a este nível, a política naval não é um elemento constitutivo da documentação estruturante da estratégia naval portuguesa. A sua formulação incumbe aos órgãos de apoio à decisão dos titulares responsáveis pelos Sectores da Marinha sendo determinada por estas entidades. Alcança forma pública nas Directivas Sectoriais aprovadas pelos titulares dos Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD), Sectores ou equivalentes e são homologadas pelo CEMA-AMN. As DS individualizam objectivos de nível sectorial, deduzidos dos objectivos e das grandes linhas de acção contidos na DPN. Dão forma e conteúdo ao contributo sectorial para a consecução da política naval, certificando que os organismos subordinados planeiam e executam as suas actividades de forma concorrente e alinhada com o estipulado na DPN. Incidem de idêntica forma sobre actividades de gestão corrente e/ou operacionais, apesar de se repetirem ciclicamente são relevantes em termos do consumo de recursos que acarretam. Qualifica-se por maior durabilidade, servindo como referencial para a adaptação, permanente e contínua, da Marinha às imposições ditadas pelo contexto estratégico. É bastante útil já que também serve de referencial de futuro para a Marinha e como ferramenta de comunicação estratégica, quer no plano interno, como no plano externo. Estas Directivas devem ser submetidas ao EMA, visando-se assegurar coerência entre si e, também, com a DPN (Ribeiro, et al, 2010: 24).

Quanto à doutrina estratégica naval é promulgada pelo CEMA-AMN, traduzindo o modo como a Marinha irá cumprir a sua missão, face à postura estratégica institucional e às determinações que derivam das doutrinas estratégicas de escalão superior. Esta doutrina ganha definição numa base de princípios, orientações e medidas, pelos quais os Sectores da Marinha regularão as suas acções, visando o cumprimento da missão da organização. É composta pelo Conceito Estratégico Naval (CEN), pelas missões sectoriais e pelos paradigmas da transformação genética, estrutural e operacional. Tem como propósito proporcionar um enquadramento teórico para que os Sectores da Marinha orientem a sua gestão com visão de futuro. Aponta para onde devem ser direccionadas e como devem ser organizadas, sustentadas e realizadas as acções dos Sectores. Saliente-se que um dos seus elementos, as missões sectoriais, definem as orientações necessárias à actuação dos Sectores da Marinha, na observância dos princípios estabelecidos no CEN. Para isso, especificam genericamente as tarefas a realizar (objectivos sectoriais) e os propósitos a alcançar (finalidades). Esta é pois uma doutrina que serve o presente e desvenda caminhos

para o futuro. É dinâmica, sendo alterada ao se verificam alterações basilares do ambiente estratégico, para que assim se mantenha a utilidade e a relevância (Ribeiro, et al, 2010: 25).

#### **b. LOMAR e o novo Sector Cultura**

O mais recente enquadramento da CCM na nova LOMAR surge com o intuito de reforçar a acção coordenada e sinérgica dos diversos órgãos de natureza cultural, através da unidade de direcção do Sector Cultura. Uma reorganização que permite consolidar o Sector de forma mais abrangente e racional, estabelecendo-se assim uma uniformidade dos Órgãos de Natureza Cultural na figura da CCM a quem cabe dirigi-los. Na dependência do Director da Comissão Cultural de Marinha (DCCM) ficam os ONC, à excepção da Academia de Marinha (AM). São Órgãos de Natureza Cultural: Academia de Marinha; Aquário Vasco da Gama (AVG); Banda da Armada (BA); Biblioteca Central de Marinha (BCM); Museu da Marinha; (MM); Planetário Calouste Gulbenkian (PCG); Revista da Armada (RA).

A CCM é o órgão coordenador no domínio da cultura. Foi criada em 1985 e tem vindo a divulgar obras, literárias e artísticas, de valor, associadas a homens do mar e de outros com trabalho ligado ao mar e suas actividades. Dirige as actividades dos ONC, coordena a actividade editorial dos órgãos que a integram em articulação com a AM, elabora directivas, planos, estudos, propostas, informações e pareceres relativos à sua área de responsabilidade; coordena as exposições de cariz cultural da Marinha.

No âmbito da defesa da cultura e identidade marítima portuguesa, coordenados pela CCM, os ONC destinam-se no geral a realizar actividades no domínio do património cultural, histórico e artístico, conforme o artigo 30.º da LOMAR<sup>1</sup>. Assim, o AVG assegura a investigação e exposição de exemplares vivos em aquários e aquaterrários, de colecções oceanográficas ou de outra natureza relacionadas com a biologia marinha. Regista um número de visitantes na ordem dos 50000 por ano; a BA assegura a participação em todo o cerimonial militar da Marinha, protocolo de Estado e actividades de carácter cultural no

---

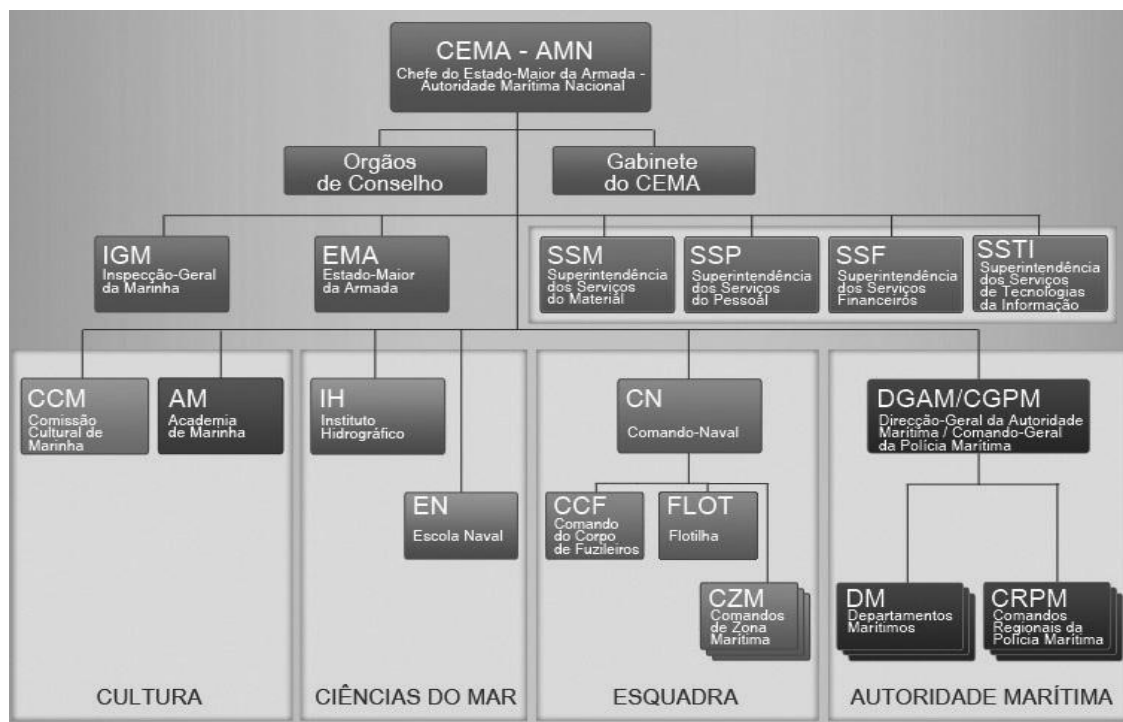
<sup>1</sup> Além da LOMAR ou outra legislação aplicável, os ONC regem-se em função do quadro legal nacional que também a eles se aplica: Lei n.º 47/2001 de 19 de Agosto – Lei – Quadro dos Museus; Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro – Lei de Bases da Política e do Regime de Protecção e Valorização do Património Cultural; Decreto-Lei n.º 59/2003, de 1 de Abril, que diz respeito à detenção de Fauna em parques zoológicos.

âmbito da música na Marinha e na sociedade civil, correspondendo por exemplo a pedidos de autarquias, escolas e colectividades; o PCG assegura a promoção do interesse pela Astronomia junto do público em geral e da comunidade escolar em particular, anualmente recebe, em média, 75000 visitantes; a RA tem assumido um papel de relevo na preservação da memória histórica da Marinha e na divulgação da actividade naval e marítima. Edita a “Revista da Armada”, 11 números por ano, com tiragem média mensal a rondar os 6000 exemplares; a BCM data de 1835 e detém no seu espólio documentos de grande valor para o estudo e compreensão da nossa História, apoiando a leitura e a investigação, assegurando o tratamento e conservação do património bibliográfico e arquivístico de natureza histórica da Marinha, contribuindo para o estudo e investigação de temas relativos à Marinha e ao mar; o MM data formalmente de 1863, e assegura a conservação e exposição dos objectos de valor histórico, artístico e documental do património da Marinha, ou confiados à sua guarda, que constituam documentos relativos ao passado marítimo dos portugueses e dos serviços por estes prestados à civilização e ao progresso da humanidade. Este museu recebe cerca de 120000 visitantes por ano. O seu acervo começou a ser reunido ainda durante o século XVIII, contando, hoje em dia, com mais de 25000 peças, das quais, cerca de 2500 constituem a exposição permanente. Na dependência do MM encontra-se a fragata “D.Fernando II e Glória”, última nau a efectuar a “Carreira da Índia, que recebeu cerca de 15000 visitas em 2010<sup>2</sup>.

Criada em 1968, a AM é o único ONC que não se encontra na dependência do DCCM. Conforme o artigo 30.º, n.º 3 da LOMAR, esta Academia tem autonomia científica e funciona na directa dependência do CEMA (figura 5), incumbindo-lhe promover e desenvolver os estudos e divulgar os conhecimentos relacionados com a história, as ciências, as letras, as artes, e tudo o mais que diga respeito ao mar e às actividades marítimas.

---

<sup>2</sup> A Marinha tem também outros núcleos museológicos, como o Farol-Museu de Santa Marta, em Cascais, o Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão, em Faro, a Sala-Museu do Fuzileiro, em Vale de Zebro, o Núcleo Museológico da Escola Naval, no Alfeite, e o Pólo Museológico do Hospital da Marinha e o pólo Museológico do Farol de S. Vicente.



**Figura 4 - Estrutura orgânica da Marinha (Ribeiro, et al, 2010: 85)**

## **2. Conceito de cultura**

Como referido na página dois, não se apresenta como fácil determinar o que é ou não cultura. O paradoxo permanece no facto de não se conseguir operacionalizar convenientemente os referenciais que balizam o conceito, tornando-se subjectivo determinar as regras de inclusão ou exclusão de acções, produtos ou situações. Pode no entanto ser aceite, que a cultura deve ser entendida como algo dinâmico. Sendo mecanismo adaptativo e cumulativo, passa por mudanças. Há traços que se perdem, outros que se adicionam, tudo isto a velocidades diferentes e em diversas sociedades e organizações.

O termo cultura assenta num conceito que tem sido tentado para descrever modos de vida, formas de pensar, sentir e organizar por indivíduos ou grupos. Já a palavra cultura deriva etimologicamente do latim *cultus* (o verbo *colere*). Este assume vários significados: praticar, cuidar, honrar, ocupar-se de, respeitar, proteger e vigiar. A palavra surge sob a forma de substantivo que significa cultura dos campos, mas que em sentido figurado, pode referir-se a cultura do espírito, ao culto e a acções de honrar (Morgan, 1997: 120).

### **a. Concepção de Cultura**

Sem detrimento de outras, para Isabel Ferim citada por Nascimento (2009: 11), entre o período da antiguidade clássica até ao presente, várias concepções de cultura podem ser identificadas. Concepções antropológica, marxista, estruturalista, sociológica de cultura.

Entre a Antiguidade clássica e o século XVIII, Isabel Ferim apresenta-nos um conceito de cultura que veio a ser desenvolvido na Idade Média em que se designa cultura como “a acção que o homem realiza – quer sobre o seu meio quer sobre si mesmo – no sentido de aperfeiçoar as suas qualidades e promover a cultura do espírito”. São neste contexto promovidas as capacidades ao nível da língua, ciência, arte e espiritualidade (Ferim: 2002, 35).

Segundo a mesma autora, a concepção antropológica de cultura, surge no final do século XIX em que se aparelha a cultura à precisão de registar, de catalogar fenómenos, objectos e crenças de uma sociedade não ocidental. Face a esta concepção, Clifford Geertz entende a cultura como um sistema de símbolos e de significações partilhadas, mas afasta-se desta visão mais tradicionalista que aborda os comportamentos tangíveis, como costumes, tradições, usos, aproximando-se dos aspectos menos perceptíveis mas que

orientam o comportamento, destacando a dimensão simbólica da cultura (Geertz, 1989: 66).

A concepção Marxista é claramente induzida pelo materialismo histórico de Marx. Para Isabel Ferim, neste contexto, a cultura “ é determinada por forças de relação de produção, constituindo parte integrante da super-estrutura social (...) por conseguinte, a classe dominante, possuidora de capital e dos meios de produção controlaria, através de diversos dispositivos de carácter económico e político, os meios de produção intelectual” (Ferim, 2002: 39 - 40).

Ainda no Século XIX, surge a concepção estruturalista de cultura, com base nos estudos de Saussure, Jakobson e Lévis-Strauss. O Estruturalismo consiste na busca da forma como o significado é produzido dentro de uma cultura. Este é produzido por actividades que servem como sistemas de significação, como jogos, rituais referentes à alimentação, textos, religiosidade. São estas actividades o objecto de estudo dos estruturalistas no sentido de descobrirem as estruturas pelas quais o significado é produzido numa determinada cultura (Nascimento, 2009: 13).

Subdividida entre a valorização da acção individual e o facto social, no campo da análise dos fenómenos culturais, emerge a concepção sociológica da cultura. Para Isabel Ferim, neste caso, “a cultura assume preferencialmente, a função integradora”, (Ferim, 2002: 42). Durkheim, um dos pais da sociologia, assume que as representações e as significações são construídas socialmente, sendo a sua partilha efectuada por integração social e formação da consciência colectiva, (Nascimento, 2009: 14). Já Max Weber, outro pai da Sociologia, considera que é o sujeito quem deve ser o ponto de partida da análise e conclusão, (Weber:1979, 74). Carlos Ricardo defende que a principal função da cultura é reunir uma panóplia de sujeitos em um só conjunto social, com base em significados e modalidades próprias dessa cultura (Ricardo, 2003: 142 - 144).

Saindo da esfera destas concepções, segundo T. S. Eliot o termo cultura tem múltiplas associações, se tivermos presente o desenvolvimento de um sujeito, grupo ou sociedade. A cultura do sujeito depende da do grupo em que se insere e esta da sociedade em que está inserida (Eliot, 1962: 21). Para Stuart Hall, usa-se o termo cultura quando se quer referir ao que é distintivo, acerca das experiências de vida de sujeitos, grupos sociais, comunidades ou países. De igual modo considera que a cultura depende dos seus participantes, que vão interpretando significativamente o que se vai realizando ao seu

redor, dando sentido ao mundo. Remete pois para a produção e troca de significações, entre membros de uma sociedade ou grupo (Hall, 1997: 4).

Isabel Ferin propõe que as tendências que actualmente demarcam a concepção de cultura se situam em redor de movimentos como o Interaccionismo Simbólico, a Fenomenologia, o Evolucionismo Darwinista ou a Psicologia Comportamental (Nascimento, 2009: 11).

#### **b. Cultura organizacional**

A cultura pode assumir-se como referencial mas também como motor de mudanças numa organização. Importa perceber que o Homem vive em grupo, sendo a vida sócio-cultural fortemente gregária. Yves Bertrand e Guilleement, como Vala et al, vêm reconhecer que as organizações, depois de no âmbito gestor terem sido vistas como máquinas, organismos ou cérebros, tendem com o tempo a ser consideradas como culturas, face a uma perspectiva simbólica – cognitiva. Podemos associar o estudo da cultura organizacional num contexto de análise do clima e práticas que se desenvolvem nessa organização, dos processos relacionais que se criam ao redor dos sujeitos, bem como a exposição de valores e crenças, no interior dela (Nascimento, 2009: 17).

A cultura organizacional radica sobre duas perspectivas: na primeira, forma-se num processo de adaptação a modelos que já existem, é em paralelo um efeito e um meio de socialização organizacional; na segunda, a perspectiva interpretativa, medra num processo constante de concerto entre sujeitos, em função da disposição social que se exerce sobre eles, das relações que constituem entre si, em particular as relações de grupo. A cultura passa por ser uma variável dependente e interna à organização, conjecturando-se deste modo que cada organização tem associada a si uma cultura (Sarmiento, 1994: 110).

Para Morin a cultura terá uma variável independente e externa à organização, sendo condicionada pela sociedade. Defende que a presença e a estrutura dos sistemas depende sempre de uma alimentação exterior, não só material ou energética como organizacional ou informacional. Assim, pode ser entendido que também a cultura das organizações se cria e se constrói em face das pressões ambientais (Morin, 2001: 30 - 36).

A cultura organizacional, na perspectiva de Edgar Shein poderá ser definida como: “O padrão de pressupostos básicos, que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e



serem ensinados aos novos membros como modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Shein, 1992 : 12).

Schein (1992), propõe e diferencia 3 níveis de cultura que se sobrepõem horizontalmente. Assim no nível mais baixo temos os supostos básicos fundamentais (crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes que se consideram correctos e aceites). No segundo nível temos os valores aceites (as estratégias, as metas, as filosofias, enfim as justificações adoptadas). No nível cimeiro, surgem os artefactos (os processos e as estruturas visíveis da organização, algo difícil de decifrar).

Albino Lopes e Luís Reto assumem que a liderança é o fundamental para gerar a cultura, assim como para fazer a gestão das suas mudanças. Pelos grupos que estão no interior da organização, é possível uma melhor percepção da geração, do desenvolvimento, do modo como é manipulada e gerida a cultura organizacional, (Nascimento, 2009: 18). Manuel Sarmiento entende que não são só os líderes formais os geradores de cultura pois esta desenvolve-se num contexto social mais abrangente (Sarmiento, 1994: 110).

Os autores Lopes e Reto evidenciam um conjunto de subculturas organizacionais: subculturas de elite versus subculturas de base; subculturas resultantes da divisão departamental da organização; subculturas resultantes da divisão horizontal e das categorias profissionais; subculturas resultantes das unidades autónomas; subculturas derivadas da modernização tecnológica; subculturas resultantes da diferenciação ideológica; subculturas resultantes do ciclo de vida das organizações (Lopes e Reto, 1990: 63-64).

Duarte Gomes considera que a “...cultura acaba por consistir naquilo que é necessário conhecer e em que é necessário acreditar, para que as pessoas possam agir de uma forma aceitável no interior duma dada comunidade” (Gomes, 2000: 28).

Com base numa perspectiva sociológica, a primordial função da cultura passa por juntar uma diversidade de sujeitos em torno de um único conjunto social, acção assente em significados e modalidades próprias dessa mesma cultura. A acção da criação cultural não se refere assim a simples generalizações, mas à construção de um universo mental e simbólico comum. Os sujeitos podem comunicar entre si e sentirem-se parte integrante do mesmo universo, que garante em paralelo a sua unicidade. Menciona também que a noção de cultura ao ser aplicada às organizações poderá vir a possibilitar uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos destas (Ricardo, 2003: 142-144).

Adoptando uma visão cognitiva, Hofstede define cultura como uma “programação mental”, o “software da mente”, produzido no ambiente social em que o indivíduo cresce e adquire as suas experiências. É esta “programação colectiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro” (ao nível nacional, regional, sexo, geração, classe social etc.) (Hofstede, 1991:4-6).

Sackmann (1991), sistematiza que os estudos acerca da cultura organizacional podem ser inseridos em quatro grandes grupos: o culturalista ou holístico, que observa a cultura como um todo complexo; o funcionalista ou das manifestações, que dá ênfase às expressões tangíveis da cultura; o simbólico-cognitivo, que entende a cultura como, o que os indivíduos apreendem e fixam mentalmente; o construtivista, que percepciona como centro da cultura, um mapa cognitivo partilhado pela interacção social, sendo, como tal, colectivo (Neves, 2000: 76).

Assistimos assim a um vasto leque de interpretações relativas à cultura. Como nos refere Duarte Gomes “a maioria das definições de cultura organizacional incide sobre o conteúdo, mas distinguem-se pela especificidade de quem as estuda”, (Gomes (2000: 27-28). No âmbito deste trabalho importante importa saber também o que é, *lato sensu*, a cultura para a Marinha ou na Marinha. Será, no âmbito marítimo, apenas a salvaguarda do património histórico, patrimonial, e até dos valores culturais associados à Marinha e aos marinheiros? Ou poderá ser também interpretada como um conjunto de significados em termos dos quais os elementos da organização interpretam a sua experiência ou reorientam a sua acção? Ou, podemos considerar que consiste no que se torna necessário conhecer e acreditar, para que o capital humano possa agir de forma aceitável no interior da Organização?

### **c. Elementos de natureza cultural**

Os elementos de natureza cultural e a cultura podem assumir-se como a essência de uma organização. A sua identidade. São eles quem a diferencia e identifica das demais. São expressões práticas do que está por detrás da acção, do quotidiano, do passado. As tradições, os costumes, os valores, os ritos, rituais e cerimónias, os heróis, a história, as sagas e até as normas, expressam o sentido de uma organização. Os elementos de natureza cultural vão sendo criados, ao longo do tempo, de modo autónomo e anónimo, mas também com base numa relação dialéctica entre interior e exterior da organização, seja pela adversidade, seja pela cooperação. Formam um conjunto integrado, onde cada aspecto

determina o modo de ser dos outros e é, por estes, modificado. Assim, quando ocorrem alterações na cultura, geram-se mudanças noutras áreas (Ricardo, 2003: 142-144).

Mais uma vez nos encontramos sobre o dilema da caracterização exacta daquilo que são noções ligadas à matéria da cultura. Já se deixou patente que a acção cultural da Marinha abrange um espectro variado e extenso de actividades numa lógica de preservação e divulgação da história e vocação marítima portuguesa. Mas numa perspectiva da procura da identidade cultural, num campo talvez menos tangível, cultura imaterial, não são de esquecer a linguagem, as metodologias de trabalho e de organização, a camaradagem, a solidariedade, a honra, a coragem, a lealdade, a integridade (figura 6), o rigor, todo um rol de elementos que reforçam a identidade cultural e organizacional, forjados pelo viver de homens e mulheres, militares e civis, ao longo dos tempos, quer em terra, quer no mar, onde são impostos ou influenciados pelo ambiente da vida a bordo, situação em que a dimensão do indivíduo se vem a enquadrar naquele que é o interesse geral.

É em redor deste universo que devem ser referenciados os elementos de natureza cultural, ajudando-nos a entender e a interpretar a organização: a ligação ao mar em todas as vertentes; a história, em especial em torno dos descobrimentos; os símbolos, as efemérides; as crenças e os pressupostos; os heróis (assumidos como exemplos); as histórias; os tabus; as sagas; os ritos; os rituais; a linguagem; a tradição; os valores próprios da instituição. Testando H1, entende-se que é com base nestes e noutros elementos, que se individualiza e está estruturada a acção cultural da instituição, num campo multidisciplinar de actuação fortemente ligado ao mar. Isto mostra ser factor de prestígio, de agregação e identificação para os que na organização prestam serviço, mas também para quem no exterior recebe notícias ou com ela contacta directamente.

#### **d. Cultura na Marinha. O que é?**

A missão da Marinha pode ser sintetizada no uso do mar, na medida dos interesses de Portugal. Com pensamento crítico e reflexivo, importa assim pensar o mar de modo a fomentar a atitude marítima e a reforçar a mentalidade marítima nacional. A Marinha tem mostrado empenho na afirmação da sua cultura como factor identitário, de coesão e de afirmação dos seus valores, que lhe dão carácter e da sua história que é por natureza a história dos portugueses e do mar. A abordagem do respeitante ao meio marítimo num plano multidisciplinar tem também contribuído para preservação, sustentação e desenvolvimento da herança cultural (DPN, 2011: 11).

Agier apresenta-nos que os indivíduos não são detentores passivos de uma dada cultura e de uma identidade no interior das quais vivem, mas sim actores sociais que jogam no tabuleiro da cultura, de modo competitivo e estratégico e por isso político. Os sujeitos têm desde logo capacidade de criar diferenciações e identificações, progredindo, inovando e recriando assim continuamente a cultura (Agier: 2001: 23). Como organização somos pois, neste campo, os contínuos construtores do que nos legaram e é também assim que nos devemos apresentar.



Figura 5 - Mapa da Estratégia da Marinha (DPN, 2011: 19)

Mas ter cultura é também reflexo da consciência que a organização tem de si mesma, ao se referenciar nos seus elementos de natureza cultural, ao se reconhecer e identificar com símbolos, linguagem, histórias, mitos, sagas e lendas, (Nascimento, 2009: 20). Com base na interpretação e explicação de um conjunto de símbolos que estão intimamente ligados à instituição, os indivíduos interpretam a sua experiência ou reorientam a sua acção. Tendo em atenção a gestão do aprendido e partilhado pelos elementos que fazem parte da instituição, é conferida a cada um, uma identidade dentro deste grupo a que sentem pertencer. Mais do que ter cultura, aqui entende-se a organização como sendo cultura. Na dinâmica das interacções dos indivíduos, os seus objectivos devem coincidir com os da organização. Ajuste constante, expectativas, pertença. Cultura que leva à concretização de uma realidade social, leva a uma dimensão simbólica (a pertença, o “vestir a camisola”). Se tal não existir, poderá diminuir a iniciativa e a inovação.

Temos assim, por um lado, elementos como o património histórico e marítimo, a acção no mar e a multidisciplinaridade que acarreta. Por outro lado temos a essência, e o contributo pessoal dos indivíduos que compõem a organização. Noutro, a vertente organizacional em que se inserem os valores, os símbolos, as crenças. Não descurando as definições anteriormente apresentadas, é pois na junção destas três frentes, que concorrem em paralelo, e face a uma capacidade integradora proposta pela perspectiva sociológica apresentada por Ferim (2002) e a culturalista ou holística (no campo da cultura organizacional), proposta por Sackmann (1991), que parece fazer sentido uma proposta de definição de cultura na Marinha, no seu sentido lato, ou pelo menos da caracterização dos produtos culturais.

- Preservação e divulgação da identidade marítima portuguesa, património e da herança cultural dos Portugueses.
- Capacidade de criar diferenciações e identificações, progredindo, inovando e recriando assim continuamente a cultura, como contínuos construtores do que nos legaram. A mudança também é causada pela relação com o exterior e pelos novos elementos culturais que, surgindo numa organização, se espalham através da difusão cultural.
- Identificação contínua com símbolos, crenças, com valores como a solidariedade, a honra, a honestidade, a coragem, a lealdade, a integridade, disciplina, a tradição, as histórias, as sagas, os ritos e rituais, os heróis, entre outros. Podem ser inseridos as metodologias de trabalho, as normas, a organização ou o rigor, a linguagem.

#### **i. Referências para o interior da instituição**

A criação cultural não deve ser vista como um conjunto de generalizações, mas sim a construção de um universo mental e simbólico comum, no quadro, já referido, da “programação mental”, o “software da mente”, proposto por Hofstede (1991). Os sujeitos comunicam entre si sentindo-se parte integrante do mesmo universo, que garante em paralelo a sua unicidade, (Ricardo, 2003: 142 - 144). Interessa que a cultura chegue a todos, desde o grumete mais moderno até ao mais distinto elemento da instituição. Para quem possa pensar, numa perspectiva marxista, que a cultura se entende como associada a uma elite, e nessa elite se reflecte, não é demais lembrar que, em boa verdade, todos constituímos e construímos a Marinha e para a sua cultura contribuímos. Não basta por isso apenas a concretização de acções culturais, também se torna necessário integrar,

informar, divulgar, e até ensinar. Sendo incrementada internamente a difusão e a partilha da cultura representativa da instituição, difundem-se de modo mais generalizado valores crescentes como valorização e conservação do património cultural, perpetuar de memórias e do próprio tempo histórico a par da construção de uma identidade institucional e nacional.

Registe-se, suportando a hipótese H1, o papel que, a par da “Revista da Armada”, a Agenda Cultural elaborada pela CCM tem. Ali se divulgam actividades dos ONC, efemérides, exposições e outras iniciativas de índole cultural, com o propósito de fomentar a adesão e a participação. É transmitida não só para o interior da Marinha (onde gera sentimento de pertença à organização, espírito de corpo, fortalecimento de vontade e acção consentânea) mas também para o exterior, a noção de organização, de uma linguagem comum, de uma divulgação centralizada de informação e acontecimentos, potenciando a obtenção de bons resultados associados à procura e identificação com o produto cultural, articulado com uma noção de credibilidade institucional.

## **ii. Referências para o Exterior da Instituição**

Refere Stuart Hall que: “a globalização tem um efeito pluralizante sobre as identidades, produzindo uma variedade de possibilidades e novas posições de identificação, e tornando as identidades mais posicionais, mais políticas, mais plurais e diversas; menos fixas, unificadas ou trans-históricas”, (Hall, 1997: 95). Acerca das dimensões culturais da globalização o antropólogo Appadurai aponta que a “característica mais valiosa do conceito de cultura é o conceito de diferença” (Appadurai, 2004: 26).

Será porventura esta uma linha de acção pela qual a cultura da Marinha se poderá evidenciar no exterior da organização. A cultura como afirmação da diferença, gerando cidadania e empenho na participação. A cultura e a diferença, como factor de legitimidade.

Num tempo competitivo, de escassez de recursos, de contínuos escrutínios e de constantes dúvidas face às instituições e à instituição militar em particular, importa a boa, distinta e sólida imagem da instituição, mostrando as suas acções, especificidades e utilidades no campo cultural. Importa fortalecer a ligação com as comunidades científica, cultural e académica, de modo a que os conceitos de uma Marinha equilibrada, optimizada, de duplo uso e eficaz, sejam interiorizados, compreendidos e difundidos na sociedade (DPN, 2011: 11). Como factor de coesão, urge apostar em iniciativas participadas e até comuns, na sua génese, com a sociedade civil. Confirmando H1, verifica-se a importância

de apostar na comunicação, na imagem de credibilidade e rigor, e na divulgação correcta do que se faz, como se faz e porque se faz (tabela 1).

**Tabela 1 - Produto institucional do Sector Cultura (Ribeiro, et al, 2010: 120)**

| SECTOR CULTURA (Dados médios anuais) |   |
|--------------------------------------|---|
| Comissão Cultural de Marinha         | 100 Exposições/10 edições de livros/4 "Cadernos Navais" |
| Academia de Marinha                  | 30 Sessões / 10 edições de livros                       |
| Aquario Vasco da Gama                | 50000 Visitantes  |
| Banda da Armada                      | 100 Actuações   |
| Biblioteca Central de Marinha        | 1000 Utentes  |
| Museu de Marinha                     | 120000 Visitantes                                       |
| Planetário Calouste Gulbenkian       | 75000 Visitantes / 500 Sessões                          |
| Revista da Armada                    | 11 Números / 6000 exemplares                            |

Validada a H1 e respondendo à QD1, a par da preservação e divulgação da identidade marítima portuguesa, património e da herança cultural dos Portugueses, propõe-se a cultura na Marinha, no seu sentido lato, também como um factor de identificação comum, agregador e potenciador do sentimento de pertença, em torno de símbolos, valores, crenças. e até linguagem, histórias, mitos, sagas e lendas. Para o exterior, e num mundo cada vez mais pequeno e mais aberto, importa inovar, divulgar, trazer as pessoas à instituição e até levar a instituição às pessoas. Assumir a cultura como factor de coesão, veículo, janela aberta para o mundo, na qual é observada e valorizada de forma correcta (e não em função de tabu e desconhecimento) a acção dos que na organização prestam serviço.

Neste ponto, acerca da cultura da Marinha, são ainda de referir a acção cultural do Clube Militar Naval, do Clube do Sargento da Armada e do Clube de Praças da Armada que, mesmo não integrados na estrutura da Marinha, têm como sócios militares e ex-militares da Armada, (Ribeiro, et al, 2010: 116 – 119).

Por ultimo último e continuando no âmbito da difusão da cultura marítima e dos valores da Marinha e de Portugal, será de salientar a acção desempenhada pelos navios-escola da Marinha, o NRP “Sagres” e a UAM “Creoula” e até o de outras unidades navais, por exemplo na acção de celebração do Dia da Marinha e noutras liturgias, junto das comunidades marítimas nacionais.

### **3. Necessidade de uma Directiva Cultural para o Sector Cultura?**

O desempenho de uma organização deve melhorar a cada dia que passa, nunca esquecendo que o objectivo principal que é o de cumprir a sua missão. Visando este objectivo, a Marinha e todos os seus componentes, terão de modo inequívoco de procurar uma gestão de excelência. Para a prossecução da eficácia na direcção dos ONC apresentados, importa que o Sector Cultura se apresente como um todo, com linguagem própria, coordenado e alinhado com outros Órgãos e Sistemas funcionais da Marinha. Torna-se necessário enveredar por uma perspectiva de racionalização, de eficácia institucional, de modo a que, no âmbito estratégico da Marinha e em prol de uma Marinha actuante e optimizada, o Sector Cultura se insira numa matriz a partir da qual se possam observar e tomar as medidas necessárias tendentes à definição, composição, organização e à articulação dos meios em pessoal e material, com base em capacidades coerentes, interdependentes e colaborantes.

A obtenção de uma Marinha optimizada remete para duas vertentes: a existência de recursos humanos capazes, motivados e dedicados; a adaptação estrutural às necessidades ditadas pela missão.

O Paradigma estrutural, um dos paradigmas<sup>3</sup> da transformação na Marinha, pode ser associado a uma organização optimizada capaz de maximizar a articulação dos seus meios, no âmbito das tarefas que Portugal precisa para o uso do mar- Visa uma proporção ideal entre os órgãos mais directamente empenhados no cumprimento das funções e das tarefas da Marinha, (CN, órgãos e serviços da Autoridade Marítima Nacional (AMN), Instituto Hidrográfico, CCM e Escola Naval (EN)) e os sistemas funcionais de âmbito fundamentalmente administrativo, direccionados para a administração dos recursos (Pessoal, Material, Finanças e Informação), por forma a assegurar um alinhamento que contribui para a eficácia no cumprimento da missão, assente nas características básicas necessárias para tal (Ribeiro, et al, 2010: 81, 82). Tudo isto aponta para uma Marinha optimizada, cuja concepção, de forma matricial, podemos observar na figura seguinte.

---

<sup>3</sup> Paradigmas genético, estrutural e operacional



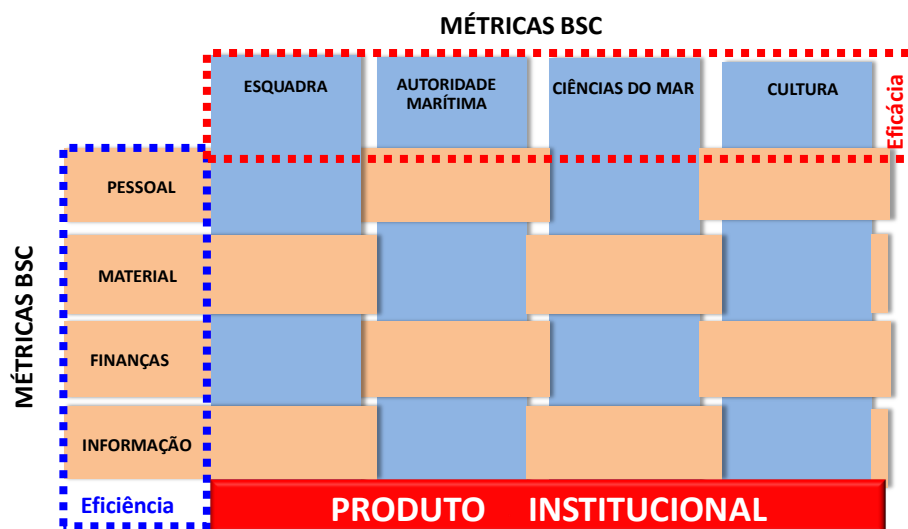


Figura 6 - Visão matricial da estrutura orgânica da Marinha (Henriques, 2010).

Na LOMAR vem definida aquela que é a missão da Marinha. Feita a sistematização do vertido nessa lei, é possível chegar à representação da figura oito em que se identificam as funções estratégicas e tarefas da Marinha (três funções, cada uma com três tarefas). Considerando H2, no propósito de gerirem recursos racionalmente, de se especializarem objectivos e linhas de acção do Sector Cultura, tudo aliado à necessidade de, em conjunto com outros órgãos e sistemas funcionais de âmbito fundamentalmente administrativo, se assegurar a eficácia no cumprimento da missão para a qual o Sector também concorre como tarefa no âmbito do desenvolvimento económico, cultural e científico, ganha toda a pertinência a existência de um instrumento que materialize o contributo sectorial da cultura, depreendido dos objectivos e das grandes linhas de acção albergados na DPN. A necessidade ou não de uma Directiva para o Sector Cultura vai sendo pois questão respondida de modo afirmativo.

# FUNÇÕES E TAREFAS DA MARINHA



Figura 7 - Funções estratégicas e tarefas da Marinha (DPN, 2011: 2)

#### **4. Mais-valias e desvantagens da Directiva?**

Em busca de resposta à questão e testando H2, como mais-valia principal ganha, desde logo, foros de destaque o facto de se poderem planear actividades com visão estratégica, a promoção do alinhamento com outros Órgãos e Sistemas funcionais da Marinha, o acordo entre o mapa de objectivos sectoriais do Sector Cultura com o mapa de objectivos “corporativos”, relativos à Instituição, no quadro do normativo estruturante da Marinha, nunca perdendo de vista a perspectiva de racionalização e eficácia institucional.

Não será de estranhar que os ONC, fruto das circunstâncias porque foram passando, poderão ter adquirido uma cultura organizacional diferenciada. Fácil é de entender que a Revista da Armada tem natureza diferente da do Museu e a deste é diferente da da Banda. Alinhar internamente o Sector também se evidencia como uma evidente vantagem, já que entre estes Órgãos se poderá registar a ocorrência de diferentes metodologias de trabalho, linguagens distintas em função de diferente historial, bem como de áreas diferentes de operação. Regressando ao afirmado por Morin, (2001: 30 - 36), depreende-se que a cultura das organizações se cria e se constrói em face das pressões ambientais. A implementação desde documento é pois a circunstância perfeita para se implementar a cultura organizacional do Sector Cultura.

Já na gestão interna do Sector também se perfila um conjunto de vantagens. A gestão e partilha de recursos humanos e materiais, o uso de sinergias, a uniformização de procedimentos, a linguagem comum, a orientação com base numa estratégia comum, a melhor definição de objectivos internos e externos. A direcção única, a clareza de objectivos incutidos pelo documento, junta as várias energias, diminui fraquezas, gera e potencia pontos fortes, tudo com base numa política integrada. Suportando a hipótese H2 com ela assiste-se a uma visão única, ao fim de políticas desgarradas, a um juntar de esforços em redor de objectivos comuns e planos de actividade previamente delineados. Enfim, a uma economia de recursos em prol de maior eficácia e de um contributo racional para a missão da Marinha.

Num plano certamente mais funcional, as referências para o exterior da organização, quer da existência da CCM como órgão de direcção do Sector quer da aplicação de uma DS centram-se no facto de se passar a percepcionar, exteriormente, uma só organização, uma só linguagem na figura da CCM, no que diz respeito a iniciativas, protocolos, cedências, eventos e outras iniciativas. Registe-se a existência do conjunto de

acções que antes estava na competência dos dirigentes dos ONC e que passa agora a ser da competência exclusiva do DCCM, libertando inclusive o Gabinete do CEMA de actividades associadas ao Sector que se prendiam com ligações ao exterior da Marinha. Validada H2 e face ao conjunto de mais-valias elencadas, considera-se respondida a QD2.

Apesar de contornáveis na sua natureza, também se podem identificar algumas desvantagens. São assim de ter em conta a eventual perda de identidade própria, sobretudo se se optar pela formatação pura e simples de cada ONC, esquecendo a sua história, os seus referenciais próprios, que lhe deram sustentação, valor e corpo ao longo da sua existência. Assim, uma actuação balizada e condicionada por esta estrutura e normativo, não descurando princípios de racionalidade e eficácia, deve manter a essência e o princípio de diversidade de cada ONC.

Por outro lado, caso se opte por um documento muito formal e espartilhado, ou não se reduza o número de objectivos, linhas de acção e itens de acção ao mínimo indispensável (Swartz e Duggan, 2009: 802 – 808), a par da dificuldade de controlo, podem ser perdidas, não identificadas, ou descuradas, oportunidades ao nível da acção cultural, caso não estejam devidamente equacionadas na documentação que se pretende edificar.

## 5. Subsídios para uma Directiva Sectorial para a Cultura

Num tempo em que, depois de ser assumida como necessária na DPN 01/2011, a Directiva Sectorial para a Cultura já se encontra em fase de elaboração, duas situações se podem configurar: ou este trabalho se considera extemporâneo e sem sentido; ou este é um trabalho que sistematiza os fundamentos da sua necessidade, contribuindo com dados para a sua elaboração e execução. Optamos pela segunda opção, sustentando a pertinência do assunto estudado.

Não tendo o autor desta investigação, tido acesso aos trabalhos em curso, à visão do responsável para o Sector e até aos objectivos pretendidos e linhas de acção pelas quais se pretende enveredar, optou-se por não se apresentar uma proposta concreta para uma DS, mas antes uma sistematização de princípios a observar quanto à estrutura e desenvolvimento do documento. Em Lemos, (2010: 13 – 16) são analisados e descritos alguns conteúdos a incorporar em documentos de liderança estratégica, podendo alguns destes ser considerados como contributos à Directiva em análise ao longo deste trabalho.

- a) **Missão** – Entendida como a finalidade última da organização. O porquê da sua existência, o que faz, para quem o faz e qual o valor acrescentado com a sua acção. Salienta-se a necessidade de referência à realização de actividades de apoio geral da Marinha no domínio do património cultural, histórico e artístico, bem como à coordenação destas acções.
- b) **Análise do ambiente** – A análise ao ambiente externo procura identificar as oportunidades a explorar e as ameaças a considerar. Já a análise do ambiente interno tem em mente identificar as potencialidades a empregar e as vulnerabilidades a colmatar para cumprir a missão da Marinha. Entendido como análise de situação, inclui conteúdos seleccionados, de acordo com o responsável do Sector, acerca dos problemas mais importantes para o mandato. É relativamente a estes problemas que se podem fixar objectivos e definir linhas de acção.
- c) **Visão** – Uma mensagem clara e concisa do estado final que a organização deve alcançar e também do que está determinada a fazer. Deverá conter um desígnio desejado, audacioso e relevante, que retrate uma “mudança de estado”. A par da divulgação interna e externa, poderá aqui ser privilegiada uma visão de cultura e um conjunto de objectivos e linhas de acção que leve a cultura a todos e que seja para todos. Isto trará consigo um conjunto de vantagens já que é na coesão com a sociedade civil e com o contributo de cada um, na sua área e ao seu nível de actividade, que a Marinha se afirma e progride.

- d) **Objectivos sectoriais** – Podemos considerar como Objectivos estratégicos para o Sector. Devem corresponder às acções a desenvolver respeitantes aos grandes desafios (identificados na análise de situação) para o período de vigência. O seu número deve cifrar-se entre três e cinco. O enunciado de cada objectivo deverá precisar e quantificar o estado final a atingir pela sua concretização. Entre outros, na área da cultura não será de descurar a aposta no incrementar da divulgação cultural, interna e externamente; garantir a continuidade da acção no âmbito da preservação do património e da herança cultural do Portugueses; melhorar a eficiência, aprofundar a qualidade e desenvolver as capacidades do Sector, assegurando as melhores práticas, a par de elevados padrões de gestão e organização.
- e) **Linhas de acção** - Através do planeamento estratégico são definidas, no âmbito das opções e decisões, no sentido de orientar a acção e assim, face à tradução da estratégia, materializar o emanado na DPN, (Henriques, 2010). São pois estabelecidas para consecução dos objectivos sectoriais já definidos, sendo prosseguidas através do desenvolvimento de programas e projectos. Podem aqui ser estabelecidas linhas que visem a divulgação e incrementar da actividade cultural, seja a nível do aumento de visitantes e participação pública em exposições, em comemorações de efemérides, e outras actividades culturais. Ou valorização do património e incremento da edição. Tudo assente em princípios de boa gestão, iniciativa, inovação, criatividade e até cooperação intra e extra Sector.
- f) **Programas e projectos** - Os programas são os níveis gerais de agregação de actividades e concorrem para um dado objectivo estratégico. A estrutura de programas da Marinha assume a forma de uma pirâmide, com quatro níveis distintos e de detalhe crescente. Em cima encontram-se os programas e, na base, as actividades elementares, situando-se os projectos e sub-projectos nos dois níveis intermédios. Os programas sectoriais correspondem de forma sucinta e sistemática, à política naval seguida e os resultados pretendidos, expressos em termos de actividades prioritárias, de resultados concretos e de recursos utilizados, constituindo a base de elaboração de cada orçamento anual, (Henriques, 2010). Surge aqui a matéria prática do visado nos objectivos e apontado pelas linhas de acção. A definição das exposições a levar a cabo, da edição de determinada colecção, tema, obra ou autor, as acções a levar a cabo na comemoração de uma efeméride, por exemplo. Devem ser definidos o(s) organismo(s) responsável(eis) pela coordenação, pela execução, o período de execução e o custo previsto.

- g) **Indicadores e metas** - Os indicadores inserem-se numa lógica de gestão do desempenho, visando orientar a acção dos gestores, criando métricas de comparação, de forma sistemática e metodológica. Devem ser definidos para cada objectivo no máximo dois indicadores. Quanto ao estabelecimento das metas destina-se a quantificar os objectivos que se desejam alcançar, reflectindo o vínculo entre os vários níveis hierárquicos com a estratégia, permitindo focalizar a organização (Henriques, 2010). Matéria sujeita a constante acompanhamento e ajuste. A título de exemplo, número de visitas aos ONC, a diversidade e quantidade daqueles a quem chegou informação via Agenda Cultural, o número de visitas a um eventual site cultura, o número de livros editados. Porém, podem ser definidas metas parcelares, de carácter semestral ou anual, como por exemplo o número de exposições a realizar, e a percentagem de execução do orçamento.
- h) **Coordenação e controlo** – Devem aqui ser enunciados os procedimentos para o planeamento de temporal de actividades, o controlo da execução, a avaliação de desvios e a recolha de lições aprendidas (Lemos, 2010: 33).

## Conclusões

Neste trabalho, “Directiva Sectorial da Cultura na Marinha – uma necessidade?” foram usados como instrumentos metodológicos, monografias, recessões, publicações em serie, artigos científicos, legislação, sítios na Internet, apresentações, entrevistas, recolha de informação no terreno. Toda a investigação foi estruturada em redor da QC “Directiva Sectorial da Cultura na Marinha – uma necessidade?”, que foi decomposta em duas questões derivadas: QD1 “Qual o papel da cultura na instituição?”; QD2 “Que mais-valias advêm da implementação de uma Directiva Sectorial da Cultura na Marinha?”.

A metodologia de desenvolvimento assentou nos seguintes pontos: *i)* caracterização do contexto institucional tendente à noção de percepção de necessidade da Directiva com base na informação recolhida, documentação e literatura existente; *ii)* na senda da definição e conceitos de cultura, dando ênfase aos que, algum modo, pudessem ser enquadrados na Organização Marinha; *iii)* procura da definição de cultura na Marinha, a par da caracterização dos elementos de natureza cultural na Organização; *iv)* na busca de resposta à QD1, observou-se que a cultura na Marinha pode e deve ser observada de diferentes perspectivas em que se enquadram a relação multidisciplinar com o mar e o carácter histórico e patrimonial, mas também no contexto organizacional com os contributos com que cada elemento pode contribui no dia-a-dia em prol da preservação e continuação deste legado, tudo isto num ambiente em torno de símbolos, valores, crenças e até linguagem, histórias, mitos, sagas e lendas característicos da organização Marinha. Confirmando a hipótese H1, concluiu-se que a cultura e a sua divulgação, assumem um papel fundamental para a imagem, coesão, identificação e aproximação com a sociedade civil e com os elementos da organização, respondendo-se assim à QD1; *v)* Com base em H2, tornou-se pertinente saber das mais-valias e desvantagens de uma Directiva Sectorial para este Sector. Confirmada esta hipótese, e respondendo-se à QD2, evidenciam-se um conjunto de mais-valias associadas aos ganhos em eficácia, boa gestão, racionalização, estratégia comum, alinhamento com organização e contributo eficaz para a missão da instituição; *vi)* face aos dados já recolhidos e trabalhados, procurou-se responder à QC, dado o facto da cultura fazer parte da missão da Marinha e à necessidade de um eficaz contributo, no âmbito da divisão em funções e tarefas que sistematizam esta missão, tudo assente na eficácia, gestão, racionalização e alinhamento com os demais órgãos da instituição. Conclui-se pela necessidade da Directiva, respondendo à QC; *vii)* na perspectiva do autor apresentou-se um conjunto de subsídios para a estrutura de uma



Directiva Sectorial para a Cultura, com a identificação de regras, procedimentos e pontos a considerar na formulação dos itens que dão corpo a este documento de liderança.

Como contributos para o conhecimento obtidos com este trabalho elenco os seguintes: *i)* o tratamento do tema integrando as suas múltiplas vertentes, âmbito normativo, âmbito conceptual, âmbito da gestão e de divulgação interna e externa. *ii)* uma reflexão profunda sobre o papel na cultura na Marinha.

Os contributos de ordem prática destacam-se: *i)* sistematização do que é e de qual o papel da Cultura na Organização Marinha; *ii)* fundamentação da necessidade de uma Directiva Sectorial da Cultura na Marinha, para além do sustentado pelo normativo existente; *iii)* formulação de contributos pontuais em aspectos específicos relacionados com o documento em questão.

É de concluir que foram alcançados os objectivos estabelecidos e obtida resposta à QC e às QD. Foram também confirmadas as hipóteses associadas, deixando-se bem patente que dada a natureza do tema abordado e a metodologia seguida, o tipo de confirmação alcançado não poderá ser idêntico ao obtido com recurso ao formalismo providenciado pela estatística. O tratamento das questões e hipóteses no texto estão resumidos no Apêndice II.

## Bibliografia

### a. Monografias, Recensões e Artigos

AGIER, Michel, (2001). *Distúrbios Identitários em Tempos de Globalização*, Rio de Janeiro: Mana.

APPADURAI, Arjun. (2004) *Dimensões Culturais da Globalização*, Lisboa: Teorema.

BERTRAND, Yves e GUILLEMET, Patrick (1994). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.

DURKHEIM, E. (2002). *As regras do método sociológico*. São Paulo: Ed. Martin Claret.

ELIOT, T. S. (1962). *Notes Towards the Definition of Culture*. London: Faber and Faber Limited.

KAPLAN, R., NORTON, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard: Harvard Business School Press.

FERIN, Isabel (2002). *Comunicação e Culturas do Quotidiano*. Lisboa: Quimera Editores.

GEERTZ, Clifford (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.

GOMES, A. Duarte (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

HALL, Stuart, (1992). *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.

HALL, Stuart (1997). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. [S.I.], Open University: Sage Publications.

HOFSTEDE, Geert (1991). *Culture and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.

HUNGER, J. D. e WHEELLEN, THOMAS L. (1993). *Strategic Management*, 4ª ed., Reading: Addison-Weslwy.

LEMOS, C. Oliveira (2010). *Contributos para uma directiva sectorial do CEMGFA*, Lisboa: IESM.

LOPES, Albino e RETO, Luís (1990). *Identidade da Cultura e Gestão pela Cultura*. Lisboa: Sílabo.

NASCIMENTO; Diogo Chouzal (2010). *Percepções de Cultura e mudança organizacional*. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Jornalismo: Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

NEVES, José Gonçalves das (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Lisboa: Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE (policopiado).

NEVES, José Gonçalves das (2000) - *Clima Organizacional, Cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

MORGAN, Gareth (1997). *Images of Organization*. 2ª ed., London: Sage Publications.

MORIN, Edgar (2001). *Introdução ao Pensamento Complexo*. 3ª ed., Lisboa: Instituto Piaget.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, LucVan (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª ed., Lisboa: Gradiva.

RICARDO, Carlos (2003). *Cultura Organizacional na Sociedade Contemporânea: Comunicação e Poder no Discurso das Organizações*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa (policopiado).

RUSSO. J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, 5ª ed., Lisboa. LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

SACKMANN, Sonja A (1991). *Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

SARMENTO, Manuel Jacinto (1994). *A Vez e a Voz dos Professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.

SCHEIN, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

STRAUSS, Claude Lévi. (1973). *Anthropologie Structurale Deux*. France: Librairie Plon.

TURNER, Terence. (1993). Anthropology and Multiculturalism: What is Anthropology that Multiculturalists should be mindful of it? in *Cultural Anthropology*, 8, pp 411-29.

VALA, Jorge; et al. (1994) – *Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

WEBER, Max (1979). *Ensaio de Sociologia*. 4ª ed., Rio de Janeiro: Zahar Editores.

#### **b. Publicações em série**

RIBEIRO, António Silva, et al. (2010). *Estratégia Naval portuguesa: O processo, o contexto e o conteúdo*. Cadernos navais n.º34, Lisboa: Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica, Edições Culturais da Marinha.

### **c. Artigos de publicações em série electrónicas**

SWARTZ, P., DUGGAN, K. (2009). U.S. Navy Capstone Strategies & Concepts (1970-2009). With Context & Insights for the U.S.Navy of 2009 & Beyond, Final Report. (em linha). CAN Analysis & Soluciones. (referência de 28 de Março de 2010). Disponível em: <http://www.cna.org/documents/D0019819.A1.pdf>.

### **d. Apresentações**

HENRIQUES, Zeferino (2010) “*A gestão Estratégica na Marinha*”, palestra, apresentada em Power Point, pelo Capitão-de-fragata Zeferino Henriques ao Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, Lisboa: IESM, 10 de Novembro de 2010.

### **e. Legislação e documentos oficiais**

Decreto-Lei n.º 233/2009, de 15 de Setembro – Lei Orgânica da Marinha.

Decreto-Lei n.º 59/2003, de 1 de Abril. Regula a detenção de animais da fauna selvagem em parques zoológicos.

Directiva de Política Naval n.º01/2011 de 11 de Fevereiro.

Lei n.º 1-B/2009, de 7 de Julho - Lei de Defesa Nacional (LDN).

Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro – Lei de Bases da Política e do Regime de Protecção e Valorização do Património Cultural.

Lei n.º 47/2001 de 19 de Agosto – Lei-quadro dos Museus.

PAA 32 (2005). *Documentação Estruturante da Estratégia Naval*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.

### **f. Entrevistas realizadas**

Capitão-de-fragata Costa Canas, Museu da Marinha – Lisboa, 1 de Abril 2011.

Capitão-de-fragata Sardinha Monteiro, Estado Maior da Armada, 2 Maio 2011.

### **g. Sítios da Internet**

A VOZ DA ABITA (na reforma): *A dimensão cultural na Marinha*. [Referência: 4 de Fevereiro de 2011] Disponível em: <http://avozdaabita.blogspot.com/2010/11/dimensao-cultural-da-marinha.html>.

ACADEMIA DE MARINHA: *Presença do Mar na Literatura Portuguesa*. [Referência: 22 de Março de 2011] Disponível em: [http://www.marinha.pt/ PT/amarinha/actividade/areacultural/academiademarinha/Conferencias/Documents/1FEV11.pdf](http://www.marinha.pt/PT/amarinha/actividade/areacultural/academiademarinha/Conferencias/Documents/1FEV11.pdf)

CENTRO NACIONAL DE CULTURA: *Descobertas*. [Referência: 28 de Abril de 2011] Disponível em: <http://www.cnc.pt/Artigo.aspx?ID=612>.

EUROPA - Síntese de legislação europeia - Agenda europeia para a cultura num mundo globalizado. [Referência: 10 de Abril de 2011] Disponível em: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/culture/l29019\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/culture/l29019_pt.htm).

MARINHA PORTUGUESA: *Desenvolvimento económico, científico e cultural*. [Referência: 12 de Fevereiro de 2011] Disponível em: [http:// ema.marinha.pt /PT/Documents/ Desenvolvimento\\_economico\\_cientifico\\_cultural. Pdf](http://ema.marinha.pt/PT/Documents/Desenvolvimento_economico_cientifico_cultural.Pdf).

MINISTÉRIO DA CULTURA: *Agenda da Cultura*. [Referência: 10 de Abril de 2011] Disponível em: <http://www.portaldacultura.gov.pt/agendacultural/Pages/portemainicio.aspx>

MUSEU DA MARINHA: *Historial do Museu*. Referência: 15 de Abril de 2011] Disponível em: <http://museu.marinha.pt/Museu/Site/PT/SobreMuseu/Historial/>

PBS: *Defending the navy culture*. [Referência: 17 de Abril de 2011] Disponível em: <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/navy/readings/jwebbspeech.html>.

## **Apêndice I – Glossário de Termos**

**Balanced Scorecard (BSC)** – Sistema de gestão estratégica, avaliação e tomada de decisão, que permite preencher lacunas entre a visão e a estratégia e a sua operacionalização. Com a sua aplicação é possível traduzir a visão e a estratégia em objectivos mensuráveis. Vectorizado para acções e metas concretas, este instrumento de comunicação conduz ao alinhamento dos elementos da estratégia com a organização.

**Directivas sectoriais** – Especializam objectivos de nível sectorial, depreendidos dos objectivos e das grandes linhas de acção albergados na DPN. Materializam o contributo sectorial para a consecução da política naval, garantindo que os organismos subordinados planeiam e executam as suas actividades de forma concorrente e alinhada com o que se apresenta vertido na DPN.

**Liderança estratégia** – é fundamentalmente uma abordagem “pragmática” da liderança nas organizações. É orientada para resultados, enquanto que a maior parte das abordagens existentes, as abordagens tradicionais, estão orientadas para características individuais ou organizacionais. Através dela o líder visa atingir um estado final desejável e compreensível, influenciando a cultura da organização, atribuindo recursos e dirigindo por políticas ou directivas, gerando consensos num ambiente considerado como volátil, incerto e complexo.

**Planeamento estratégico** – Numa organização é um processo de gestão de alto nível. Inclui a missão, a análise da situação, a formulação dos objectivos ao nível estratégico, a estratégia, programas de acção que visam alcançar objectivos, a implementação, o feedback e o controlo.

**Execution Premium Process (XPP)** - O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica e de medição da performance mas, para se tirar melhor partido desta ferramenta, é necessário que todo o processo de gestão esteja ligado através do modelo arquitectónico *Execution Premium Process*.

## Apêndice II – Matriz conceptual do TII

### APÊNDICE II -Matriz conceptual do TII

| Questão:   | Resposta (páginas) | Hipótese   | Confirmação (páginas)         |
|--|--------------------|--|-------------------------------|
| Questão central (QC): Directiva Sectorial da Cultura na Marinha - uma necessidade?                                 |                    |  |                               |
| Questão derivada 1 (QD1): Qual o papel da cultura na instituição?  | 18 – 21            | H1: A cultura é um importante factor de aproximação e coesão entre a Marinha e a sociedade civil, nesse âmbito, reveste-se de particular importância a divulgação cultural da instituição, internamente e no exterior  | 17-20<br>(confirmada)         |
| Questão derivada 2 (QD2): Que mais-valias advêm da implementação de uma Directiva Sectorial da Cultura na Marinha? | 23<br>25-26        | H2: Desde logo a implementação de tal Directiva contribui para uma gestão e utilização de recursos, financeiros e materiais. Melhor definição de objectivos, maior coordenação das unidades ligadas ao Sector Cultura, objectividade do produto Cultura na e da Marinha. | 23<br>25 – 26<br>(confirmada) |